



Memoria Académica

compartimos lo que sabemos

UNLP-FaHCE

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

Innovación y Modernización en la Administración Pública
El caso de la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia de Buenos Aires (2010 – 2012)

Lic. Mauro SOLANO

Secretaría Legal y Técnica de la Provincia de Buenos Aires

Universidad Nacional de San Martín

mauro.solano@gmail.com

Abstract: el presente trabajo tiene por objeto describir y analizar, a partir de la experiencia llevada adelante en la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia de Buenos Aires en el período 2010 - 2012, los cambios e impactos ocurridos en las formas de organización del trabajo y los procedimientos de gestión, a partir de la definición y puesta en práctica de un proceso de modernización e introducción de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en el organismo. A su vez, se identificarán los principales beneficios y resultados alcanzados en términos de eficiencia y calidad, así como también aquellos desafíos e inconvenientes enfrentados en el proceso de cambio.

Para ello se tendrán en cuenta, como dimensiones de análisis, la organización y rediseño de procesos y procedimientos; la incorporación de TICs; la generación de información para la evaluación y mejora de la gestión; y el fortalecimiento de las competencias de la Administración, a partir de la capacitación de los agentes y funcionarios.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Sociedad de la información, modernización e innovación

En estos últimos veinte años, la idea de “sociedad de la información” se difundió notablemente, como consecuencia del avance de las telecomunicaciones alrededor del mundo; la difusión del intercambio tecnológico entre la informática y las comunicaciones; y el logro de estándares globales que impulsaron una aceleración de las transformaciones económicas y sociales vinculadas a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) (Jordana y Sancho, 2001). La sociedad de la información es entendida como un conjunto de redes económicas y sociales que producen, acumulan e intercambian información de forma rápida y con costo bajo respecto al pasado mediante tecnologías digitales, incidiendo de manera determinante sobre las esferas económica, política, social y cultural (CEPAL, 2005).

Las características que adopta el entorno social con el advenimiento de la sociedad de la información fueron receptadas por el Estado, como elemento clave en la formación de políticas. Los gobiernos empezaron a dar respuestas a nuevos problemas, y también a viejas demandas, a partir de iniciativas públicas que han adoptado a las TICs como herramientas de gestión.

Es posible entonces considerar que una política pública de inserción en la sociedad de la información tiene que ver con aquellas decisiones que propicien la transición de una determinada comunidad hacia esta nueva conformación social. En otras palabras, que se utilicen las TICs en todos los ámbitos, logrando la adaptación de instituciones y organizaciones a la economía global, y la capacidad de los distintos actores para funcionar en red (Castells, 2000).

En este sentido, es innegable que las TICs pueden contribuir con la construcción de un Estado moderno, ágil y eficiente, que pueda optimizar la gestión, aumentar los niveles de calidad en las tareas administrativas, y perfeccionar sus relaciones con la ciudadanía. El gran potencial que tiene la aplicación de las TICs puede colaborar decididamente con una mejor prestación de los servicios públicos, incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, así como también fomentar la transparencia y la participación ciudadana. De todas maneras, la expansión del uso de las TICs no es condición suficiente para el logro de estas mejoras, ya que son un instrumento para acompañar a una nueva política, a un

cambio más profundo, donde exista verdadero interés desde los poderes públicos, y también desde la sociedad en su conjunto, para adoptar un nuevo paradigma de gobierno y administración.

Para algunos autores, luego de la fase científica y académica, aparece una nueva etapa en el desarrollo y vinculación de las TICs con la esfera gubernamental, que está marcada por la interacción entre la transformación tecnológica, los servicios públicos y los procesos políticos y administrativos de las instituciones de gobierno (Castells, 2004). Tal es así que con el aporte de las TICs se crea una nueva red de relaciones entre los gobiernos y la ciudadanía, las organizaciones y las empresas, dando origen al gobierno electrónico (*e-government*).

Son muchas las concepciones acerca de qué se entiende por gobierno electrónico o gobierno digital, y la mayoría de los países han incorporado a su agenda de gobierno un plan de gobierno electrónico para la reforma de la administración pública. Sin embargo, todavía hoy no queda muy en claro su significado ni su definición exacta.

En líneas generales, puede ser considerado como la adaptación de un gobierno para desempeñarse en una sociedad que avanza en el sentido de la digitalización, para llegar a la sociedad de la información. Desde la perspectiva de Kaufman (2006) se trata de una compleja relación entre tecnologías (TICs), procesos, estructuras y culturas al servicio de ciudadanos y usuarios. Es la conjugación de TICs con reingeniería de estructuras y cambios de culturas organizacionales, para facilitar el acceso en línea de todos los ciudadanos a la información, los servicios y los procedimientos de decisión administrativa. También es la continua optimización en el cumplimiento de los servicios gubernamentales mediante la transformación que las TICs generan en las relaciones internas y externas.

Según los sectores con quienes interactúa el gobierno, los modelos de Gobierno Electrónico se diferencian en¹:

- G2C Gobierno a Ciudadano: centrado en desarrollar servicios para los ciudadanos.
- G2B - Gobierno a Empresa (del inglés *Government to Business*): destinado a las iniciativas que tienen como objetivo a las empresas y el comercio.

¹ El tenor de las iniciativas llevadas a cabo en la Secretaría Legal y Técnica, descriptas en el presente trabajo, se encuadran en los modelos G2E y G2G, dada la orientación principal a los cambios en procesos de gestión internos y la relación de la Secretaría con otros organismos y entidades públicas.

- G2E - Gobierno a Empleados: se adopta la tecnología para mejorar la atención los propios agentes.
- G2G - Gobierno a Gobierno: en este modelo se busca crear servicios para dar respuesta a las demandas que surgen de la misma organización, y para la interacción con otros organismos y niveles de Gobierno.

En resumen, el gobierno electrónico tiene como fin optimizar, con el uso de las TICs, todas las interacciones que se dan entre los gobiernos, y entre el gobierno y los actores de la sociedad civil, para la adaptación de la estructura gubernamental a las necesidades de los usuarios (Piana, 2004).

A partir de la definición expuesta por la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico del CLAD (2007:7), se ha empezado a entender al gobierno electrónico como sinónimo de administración electrónica, ya que ambas están vinculadas con el uso de las TICs en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

Actualmente, se plantea una idea superadora, la de gobierno abierto, que se define como “aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente” (Calderón y Lorenzo, 2010:11).

Existen diferencias entre gobierno electrónico o administración electrónica y la idea de gobierno abierto. Sin entrar en detalles que exceden el objeto del presente trabajo, los primeros consisten en la aplicación de TICs y herramientas informáticas a los procedimientos administrativos vigentes, buscando simplificar las relaciones que se establecen entre el gobierno, sus propios empleados y dependencias, así como también con los ciudadanos y las empresas. Por otra parte, el gobierno abierto implica replantear las administraciones, sus procedimientos y valores, pensando en el resultado más que en el procedimiento en sí, aplicando la cultura de la web 2.0 a la administración pública (Calderón y Lorenzo, 2010:14).

Teniendo en cuenta estos postulados, la puesta en práctica de las iniciativas detalladas a continuación para la Secretaría Legal y Técnica (SLyT) se tratan no sólo de la mera incorporación de tecnología, sino de propiciar un cambio más amplio en los procedimientos formales, su reingeniería y la cultura organizacional. Así, se puede afirmar que se ha utilizado la tecnología como herramienta, y no como fin en sí misma. Ello requiere de un profundo cambio por parte de los funcionarios y agentes, así como también de un replanteo de los procesos que se dan en el interior del Estado. Puede afirmarse entonces que el desafío consiste en no caer en la automatización de viejas prácticas, sino en lograr un cambio en la manera en que el gobierno gestiona, distribuye información, e interactúa con otras entidades y la ciudadanía.

2. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN EN LA SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2010 – 2012)

2.1. Contexto y diagnóstico inicial

La SLyT, creada por el Decreto N° 218/10, cumple con la función de asistir en materia legal y técnica a la actividad administrativa de la Provincia. En ese marco, le corresponde llevar tanto el despacho de los actos de alcance general y particular que se sometan a consideración del Poder Ejecutivo, analizando y ordenando su trámite, como así también evaluar y elaborar, en su caso, proyectos de actos administrativos, anteproyectos de ley, iniciativas y convenios que le encomiende el Señor Gobernador. Asimismo, en el ámbito específico de las relaciones entre el Poder Ejecutivo y Legislativo, es el organismo encargado de tramitar los anteproyectos y proyectos de ley sancionados.

El organismo se encarga a su vez de tramitar el registro y protocolización de los actos administrativos individuales y generales, los actos de promulgación de leyes (o, en su caso, vetos), los actos de funcionarios en ejercicio de competencia delegada, como así también los convenios. Adicionalmente, interviene con carácter previo a la celebración de pactos, convenios, protocolos, tratados y cualquier otro acuerdo que suscriba el Poder Ejecutivo.

En una función transversal, cumple también el rol de coordinar el control de gestión general de los aspectos legales, técnicos, normativos y jurídicos de las distintas áreas de gobierno, en cuyas tareas es el organismo encargado de mantener las relaciones funcionales del Poder

Ejecutivo Provincial con Asesoría General de Gobierno y los Organismos de la Constitución.

El proceso de creación de la SLyT implicó la incorporación de las acciones que correspondían a la anterior Subsecretaría Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos de la Secretaría General de la Gobernación, y la incorporación de otras que resultan necesarias para el correcto funcionamiento de una Secretaría de Estado. Este cambio agregó un mayor nivel de complejidad al manejo de las gestiones internas, derivada de la convivencia de una estructura previa (con acciones y trámites que se realizaban cotidianamente), y nuevas áreas (con acciones y trámites propios).

Para dar comienzo a las acciones de modernización, se comenzó a trabajar sobre los procesos y procedimientos vigentes, así como también en la evaluación de las soluciones tecnológicas de apoyo a la gestión. Se llevó a cabo un diagnóstico, a cargo de Dirección Provincial de Coordinación Institucional y Planificación, que conformó un equipo interdisciplinario a tal fin. Este grupo de trabajo, constituido por personal incorporado a la SLyT en su creación, estuvo integrado por un Analista en Sistemas; un Ingeniero en Sistemas; un Diseñador Gráfico; un Licenciado en Administración; un Licenciado en Comunicación Social; un Licenciado en Ciencia Política; una Licenciada en Sociología; dos alumnos de la Licenciatura en Sistemas (bajo régimen de pasantía educativa), y tres técnicos de soporte informático. El equipo llevó adelante un relevamiento completo de los productos, procesos y procedimientos vigentes, junto con entrevistas al personal involucrado, funcionarios y autoridades. A su vez, se realizó el inventario completo del parque informático, incluyendo *software* y *hardware*.

El resultado permitió concluir que tanto el parque informático como las aplicaciones resultaban insuficientes, lo cual derivaba en situaciones críticas, vinculadas con dificultades para el seguimiento y monitoreo de los expedientes tramitados; inexistencia de mecanismos de control estadístico de gestión; falta de información fiable agregada; entre otros. Incluso algunas gestiones no tenían previstos circuitos formales, lo que dificultaba su seguimiento y complicaba su tramitación cuando, a su vez, contenían fechas de vencimiento.

Todo lo expuesto, sumado al importante volumen de actos administrativos y otros documentos de gestión interna que debían ser registrados, comunicados y archivados, pero que a su vez tenían que estar disponibles para su consulta, derivaba en un elevado consumo

de papel e insumos vinculados a la impresión, y otros recursos relacionados con la necesidad de disponer de un adecuado resguardo de los documentos, asegurando su perfecta conservación, y la posibilidad de ser consultados por el personal cuando resultara necesario.

A partir de los diferentes tipos de expedientes y trámites en los que interviene la Secretaría, se evidenciaban múltiples cuestiones susceptibles de ser optimizadas, e incorporar tecnología. En principio, fueron detectados varios sistemas coexistentes para el ingreso de las actuaciones que, sin embargo, no reflejaban la totalidad del universo de trámites ingresados, ni permitían un correcto seguimiento de los mismos, con la consecuente dificultad para monitorear su paso por el organismo. Estos sistemas, además, obligaban a agentes y funcionarios a utilizar credenciales de acceso específicas, y tener que iniciar sesión cada vez que se debiera utilizar una de las aplicaciones.

A su vez, la mayoría de los procesos y procedimientos vinculados a los expedientes en sí, estaban íntimamente ligados al soporte papel, prácticamente sin alternativas que evitaran la impresión o generación de documentos en su recorrido, que en muchos casos luego eran modificados o corregidos. El papel era, sin dudas, el soporte preferido para la reproducción de la documentación, y para todas aquellas gestiones derivadas de la comunicación y archivo de documentos, así como la puesta a disposición de los funcionarios y agentes de la Secretaría para el desarrollo de sus tareas, y tanto su administración como su posterior archivo y guarda se transformaban en procedimientos críticos y costosos para el organismo. Desde el punto de vista de la cultura organizacional, las pautas de funcionamiento y procesos definidos para el tratamiento de los expedientes estaban vinculados, en su gran mayoría, con las prácticas habituales de la gestión burocrática, basadas en el expediente papel. Como se ha mencionado, todos los agentes y funcionarios debían ingresar a diferentes aplicaciones con usuarios y contraseñas específicas, teniendo que iniciar sesión toda vez que utilizaran alguna de ellas.

La capacitación y aprendizaje del personal no estaban centralizadas o canalizadas a través de un área específica, sino que dependían en gran medida del propio interés y voluntad de los agentes. La comunicación interna era básicamente formal y en papel (mediante notas, memos y circulares), o bien informal (por correo electrónico, en gran medida a través de cuentas no institucionales, o transmisión boca a boca).

Todo esto derivaba en una asignación poco eficiente de los recursos, humanos y materiales, generando demoras innecesarias en los trámites, e incluso dificultando el tratamiento de aquellos que cuentan con plazos administrativos, judiciales o vencimientos.

Por otra parte, no existía un canal adecuado por el que se pudieran recibir, gestionar y responder consultas de parte de otros organismos o la ciudadanía en general. El procedimiento era informal, descentralizado, y carecía de un control en torno a la calidad y eficacia de las respuestas e información brindada.

2.2. Diseño y lineamientos principales de la estrategia de innovación y modernización

La puesta en práctica de procesos complejos y multidimensionales, como era el caso de lo que se pretendía implementar en la Secretaría, debe fundarse en un abordaje integral, junto con la definición de acciones previamente coordinadas. Por ello, desde el inicio se tuvo en cuenta que el éxito del proceso de modernización dependía no sólo de la construcción y/o fortalecimiento de capacidades técnicas, administrativas e institucionales, sino que además debían contar con la voluntad, el respaldo y acompañamiento de las máximas autoridades políticas para avanzar en dicho proceso. Todo ello iba a permitir institucionalizar el cambio, y hacer que las acciones puestas en marcha fueran sustentables en el tiempo.

En este sentido, y a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, el equipo mencionado previamente planificó, coordinó e instrumentó el desarrollo y diseño de nuevas aplicaciones, junto con esquemas para el resguardo de la información, y organizó el mantenimiento de la infraestructura de redes y equipamiento, destinados a producir un cambio en el paradigma de gestión vigente.

En pos de optimizar la gestión, aumentar los niveles de calidad en las tareas administrativas, y perfeccionar las relaciones con otros organismos de la Administración Pública Provincial, se desarrollaron e implementaron una serie de avances destinados al uso racional y eficiente de los recursos, incorporando herramientas tecnológicas y de gestión, permitiendo además la reducción del uso del papel y su impacto en el medio ambiente. A partir de la definición de procesos, y su rediseño basado en nuevos estándares, se implementaron sistemas, aplicaciones y servicios, acompañados por actividades de

capacitación y mantenimiento que permiten sostener su funcionamiento de manera continua.

Los objetivos principales planteados para el proceso de modernización de la SLyT fueron:

- Acompañar las transformaciones del organismo con las necesarias modificaciones en los procedimientos formales, utilizando la tecnología como herramienta, avanzando en la reingeniería de procesos.
- Lograr modificar las prácticas vigentes que tienen al papel como soporte principal, favoreciendo la digitalización de procesos y procedimientos, favoreciendo el uso eficiente de los recursos y el cuidado del medio ambiente.
- Generar nuevos mecanismos de intercambio y comunicación, tanto interna como externa, que hagan más ágiles los trámites y tengan un impacto positivo en la administración y la ciudadanía en general.

De manera directa, el impacto de las aplicaciones se centró en la propia SLyT y sus agentes y funcionarios. De manera indirecta, dados los productos y servicios brindados, la población destinataria comprende a todo el Poder Ejecutivo, y agentes, ciudadanos, y empresas que se vinculan con la Administración.

Como guías orientadoras del proceso se definieron tres grandes ámbitos de innovación:

- **Innovación tecnológica:** introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en procesos administrativos, simplificando, agilizando y despaperizando las tramitaciones.
- **Innovación organizacional:** adopción de un compromiso con el cuidado del medio ambiente, a partir de la búsqueda del uso racional de los recursos; diseño y aprobación de un Plan Estratégico de Sistemas e Innovación Tecnológica (PESIT) 2012 – 2013².
- **Innovación en productos:** desarrollo de un sistema integrado de atención de consultas, con múltiples canales, atención personalizada e individualizada de los requerimientos; puesta en marcha de un sistema de distribución segura de archivos que favorece el intercambio de documentos digitales entre la SLyT y otros organismos y dependencias; envío de alertas por sistema a las jurisdicciones que deben responder trámites con vencimiento en los que interviene la SLyT.

² El Plan fue finalmente aprobado por medio de la Resolución N° 9/12.

Con estas premisas, y en el contexto de un organismo recientemente creado, con recursos que siempre resultan limitados, se consideró fundamental establecer una alianza estratégica con un actor externo, con demostrada experiencia y solvencia en la materia, para acompañar el proceso que se pondría en marcha en la SLyT, fundamentalmente en el ámbito tecnológico. Con dicho propósito se suscribió un convenio con el Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI), perteneciente a la Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), con el objeto de instrumentar un programa de asistencia técnica y transferencia de tecnología en pos de avanzar en la modernización de la SLyT, incorporando los avances en las TICs. Los objetivos de esta asistencia técnica se definieron en torno a: propiciar la transferencia de tecnología aplicada al Sistema de Gestión Interna de Documentación; facilitar los instrumentos y la asistencia necesarios para la gestión administrativa de la biblioteca física de la Secretaría; incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la publicación de los documentos generados, utilizados, registrados y archivados, a fin de optimizar las gestiones derivadas de la comunicación de los mismos, así como su puesta a disposición de los funcionarios y agentes de la Secretaría; y sistematizar y unificar en un sistema informático, el proceso de formación, sanción, puesta en vigencia y reglamentación de las leyes; incluyendo el archivo de los documentos pertinentes.

2.3. Desarrollo y puesta en práctica de la experiencia

De esta manera, se llega al desarrollo y efectiva implementación de diferentes aplicaciones, soluciones y herramientas que permitieron plasmar los objetivos previamente definidos. A continuación se expone una breve referencia de los mismos, alrededor de los ejes temáticos que los organizan³.

- **Innovación de Procesos**

Sistema de Gestión Interna de Documentación

Constituye la aplicación central, que permite tramitar de forma ágil, eficaz y eficiente los más de dieciocho mil (18.000) expedientes y documentos relacionados que ingresan anualmente a la Secretaría para su tratamiento.

³ Para obtener una descripción más completa, acceder a tecno.slyt.gba.gov.ar

La arquitectura y funcionalidades definidas para esta aplicación permitieron el rediseño de procedimientos y rutinas que estaban vinculadas exclusivamente con el tratamiento de las gestiones en soporte papel. Hoy en día, tanto el seguimiento de las gestiones como la incorporación de valor que efectúa cada una de las instancias por las que atraviesa el expediente, es parte de un procedimiento digitalizado: las providencias son cargadas en el sistema y editadas en formato digital, y sólo se imprimen cuando están aprobadas por la autoridad correspondiente; los memos son incorporados de la misma forma; toda información vinculada al expediente (observaciones; otros actos administrativos relacionados; etc.) acompaña las gestiones en formato digital en la misma aplicación.

Todo esto ha contribuido de manera fundamental a la disminución de tiempos, el logro de metas de eficiencia y el uso racional de los recursos. El rediseño de los procesos permite contribuir a una progresiva despapelización de la SLyT, logrando a su vez colaborar con el cuidado del medio ambiente, entendiendo el impacto que provocan las actividades administrativas en el mismo.

El sistema presenta, además, la posibilidad de ubicar el expediente al instante, con un motor de búsqueda que permite la trazabilidad de las gestiones, y alimenta el Sistema Integrado de Atención de Consulta (SIAC), haciendo realidad el concepto de interoperabilidad. A su vez, puede hacerse un seguimiento de los cambios que ocurren en los expedientes a través de una opción que envía, de forma automática, alertas referidas a las actuaciones seleccionadas, con la opción de recibirlas también en las cuentas de correo electrónico institucional indicados a tal efecto.

El sistema logró plasmar digitalmente, con una alta exactitud, el proceso y circuito que recorren los expedientes y actuaciones que son tramitados en la Secretaría, con la consecuente mejora en los tiempos y calidad de gestión, despapelización y optimización de recursos.

Sistema de Actos Digitalizados (SiAD)

Se diseñó y elaboró una herramienta que ha permitido avanzar en la digitalización del archivo de documentos institucionales (Decretos; Resoluciones Propias; Resoluciones Delegadas; Convenios) cuya protocolización, registro y despacho quedan comprendidos dentro de las acciones de la Secretaría Legal y Técnica. A su vez, se han empezado a

incorporar, desde mayo de 2012, copias en formato digital de los dictámenes e informes previos emitidos por los organismos de asesoramiento y control, como archivos vinculados al acto administrativo en cuestión.

El uso continuo de legislación, documentos administrativos, y las bases y fundamentos de los actos que se dictan, por parte de los agentes de la Secretaría para permitir tener un conocimiento acabado de la tramitación de cada acto, y el análisis y gestión de los expedientes, motivó el diseño de una solución que permitiera agilizar estas tareas, evitando además la acumulación de copias en soporte papel, y su guarda. Por lo tanto, y luego de varias pruebas, se resolvió comenzar a digitalizar los documentos archivados en el Registro Oficial, y desarrollar un sistema que permitiera tanto el almacenamiento de los documentos, como también su consulta y descarga.

El SiAD contiene, a la fecha, versiones digitalizadas de veinticuatro mil ochocientos (24.800) Decretos firmados por el Poder Ejecutivo; quinientos cincuenta y cuatro (554) Convenios; ochenta y un (81) Resoluciones Propias y treinta y una (31) Resoluciones Delegadas, junto a los dictámenes e informes previos de los organismos de asesoramiento y control. El sistema cuenta con la posibilidad de realizar búsquedas de actos administrativos por diversos criterios, incluyéndose la selección por contenido, y facilitando la descarga del documento en formato PDF.

De esta manera, se asegura la disponibilidad de información en soporte digital para los funcionarios y agentes, pudiendo así agilizar los trámites y obtener una mejora permanente de la gestión, acompañando el proceso de modernización de la Secretaría, al mismo tiempo que se favorece la reducción en el uso del papel, lo cual contribuye al cuidado del medio ambiente.

La reorganización de los procedimientos en soporte digital, permitieron hacer un uso racional de los recursos como el papel y la tinta. Si en un año la Secretaría utilizaba en sus procedimientos de trabajo, 1200 resmas, la implementación de los sistemas informatizados de trabajo implica una reducción del consumo de 216 resmas de papel, lo que se traduce en un ahorro de dos meses de papel en comparación con la cantidad que se utilizaba antes.

Sistema de Mensajes Digitalizados del Poder Ejecutivo (SiMDPE)

Este sistema fue diseñado y desarrollado para almacenar los Mensajes enviados por el Poder Ejecutivo a la Honorable Legislatura provincial, y cuenta en la actualidad con ciento cuarenta y un (141) documentos digitalizados.

Destinado principalmente la Dirección Provincial de Asuntos Legislativos, agiliza la tarea de búsqueda de los Mensajes a través de variables tales como: N° de mensaje; N° de Expediente Legislativo; Organismo; N° de proyecto de Ley; Tema; Resumen. A su vez, permite rastrear mensajes por su contenido.

Tablero de la Dirección de Coordinación Institucional

Esta plataforma está destinada a la gestión de trámites de la Dirección de Coordinación Institucional. Su función principal es permitir que los agentes del área puedan realizar un seguimiento adecuado de los oficios, cartas documento y otros trámites recibidos en la Secretaría.

Este sistema presenta la posibilidad de enviar alertas y recordatorios, mediante correos electrónicos automáticos, para aquellos trámites que implican el cumplimiento de un plazo de ejecución, tanto a los agentes de la SLyT como a aquellos de otras jurisdicciones que así lo hayan solicitado, en pos de mejorar el tratamiento conjunto de las respuestas a los interesados.

Su estructura cuenta con diferentes módulos, propios de la tarea que realiza la Dirección de Coordinación Institucional, a saber: Trámites, Búsqueda, Derivaciones, Alertas y Recordatorios. En conjunto, permiten establecer un procedimiento simplificado y mucho más ordenado del seguimiento y respuesta de los trámites que ingresan a la Dirección, facilitando a su vez el control de estándares de calidad en cuanto a los tiempos de gestión, cumplimiento de plazos, etc.

- **Servicios**

Usuario Único y Autenticación Centralizada

Acompañando el desarrollo e implementación de las soluciones que forman parte de la experiencia, y a fin de terminar con la proliferación de credenciales de acceso, que obligaban a los usuarios a recordar una gran cantidad de nombres y contraseñas, y a

ingresar esos mismos datos cada vez que resultara necesario utilizar una aplicación, se implementó un servicio de “usuario único”, que permite la autenticación en todos los servicios de la SLyT con el mismo usuario y clave. Adicionalmente, todo el conjunto de aplicaciones se integran a través de un concepto innovador, “autenticación centralizada”, que simplifica el acceso a múltiples servicios, por medio de un único proceso de ingreso. De esta manera, se incorporan los datos de usuario y contraseña una única vez por sesión del navegador, evitando completar los datos cada vez que se debe ingresar a alguna de las aplicaciones *web* de la SLyT, perfeccionando así el objetivo de dotar a la administración de mayor celeridad y eficiencia, en sintonía con los objetivos del proceso de modernización.

Plataforma de Capacitación

La Secretaría Legal y Técnica, ha implementado una Plataforma Virtual de Capacitación como espacio y soporte a las actividades de formación de los agentes. En este sentido, la Plataforma constituye un portal colaborativo que aplica las nuevas tecnologías y las prácticas de la Web 2.0. para promover una capacitación de calidad, propiciando el intercambio de experiencias y la innovación en materia de capacitación. Este espacio contribuye a la generación de una red de relaciones, experiencias y saberes, estimulando el desarrollo de nuevas competencias aplicadas al aprendizaje y al trabajo cotidiano.

La implementación y el uso de la Plataforma como soporte para las actividades de formación de la Secretaría, propicia la creación de un acervo de materiales de capacitación, cursos y documentos, como son los programas, la bibliografía, las presentaciones en *power point*, los audios y otros contenidos de clase.

En cuanto a la comunicación, permite difundir noticias, eventos, actividades de capacitación, así como todo tipo de información relevante para la formación de los agentes de la Secretaría, a la vez que propicia la generación de una comunicación fluida y horizontal entre los participantes.

Por último, el diseño y la implementación de actividades en línea, permite el desarrollo de líneas de capacitación colaborativas, que optimicen la utilización de los recursos disponibles, del tiempo y el espacio, facilitando la participación de la mayor cantidad de agentes.

Gestión de Biblioteca

La Secretaría Legal y Técnica, implementó un sistema de gestión de reservas y préstamos en línea, para el uso de la Biblioteca especializada que posee el organismo. Este sistema permite acceder a un catálogo *on-line*, en el que se pueden consultar los recursos bibliográficos que posee la biblioteca y efectuar las reservas de los mismos. A su vez, el sistema posee un ámbito de trabajo interno para los bibliotecarios, que permite administrar los servicios a los usuarios. Desde esta interfaz, se pueden realizar los servicios técnicos y gestionar la administración de los módulos Catálogo, Usuarios, Circulación y Reportes. Entre las funciones principales que habilita el sistema se encuentran: actualizar de forma permanente el catálogo existente bajo mismos parámetros estandarizados; modificar los datos de los usuarios, habilitar altas y bajas; gestionar los préstamos, las renovaciones y devoluciones; generar carnets con códigos de barra; enviar notificaciones a través de e-mails; administrar estructuras de estantes virtuales. Por último, permite producir reportes estadísticos sobre el uso de las distintas funciones de la aplicación, que genera información útil para la toma de decisiones respecto de la administración y gestión de los recursos de la Biblioteca.

Mesa de Ayuda

La Mesa de Ayuda consiste en un procedimiento, absolutamente informatizado, destinado a la resolución de necesidades referidas a soporte informático, pedido de insumos y mantenimiento. La implementación y el uso de esta aplicación por parte de todos los agentes de la Secretaría están fuertemente vinculados con la incorporación de TICs a los trámites administrativos internos, coadyuvando a la eficiente organización de los procesos de trabajo. A través de la Mesa de Ayuda, se formulan y envían pedidos o consultas al Departamento de Gestión Operativa e Informática, a fin de planificar las tareas de manera rápida y organizada, asegurando la obtención de respuestas y soluciones en el menor tiempo posible. A su vez, por esta misma vía se comunican los avances y soluciones, a través del correo oficial, y se genera un registro de todos los trabajos e intervenciones realizadas, sin imprimir un solo papel en todo el proceso, y evitando la congestión de las líneas telefónicas.

Para asegurar la calidad del servicio, las autoridades y funcionarios encargados de monitorear las acciones del Departamento pueden realizar un seguimiento en tiempo real de todos los pedidos y solicitudes, pudiendo incluso consultar un eficiente módulo estadístico que permite conocer las solicitudes recibidas, respuestas satisfactorias, promedio de tiempo de gestión, etc.

Recibo de Haberes Digital

La Secretaría cuenta con diferentes espacios en los que están distribuidos sus agentes (Casa de Gobierno, Centro Administrativo Gubernamental Torre II, pisos 9 y 7, y edificio administrativo de calle 7 esquina 50), por lo que, para obtener la copia de los recibos de haberes, el personal debía concurrir a las oficinas de la Dirección de Enlace Administrativo. Como consecuencia, salvo que fuera necesario obtenerlos para alguna gestión en particular, los agentes no retiraban sus recibos y no contaban con un medio rápido y efectivo para conocer el detalle de sus haberes o descuentos.

Para solucionar esta situación se diseñó un sistema que permite la consulta del recibo de sueldo en línea. La información es obtenida de las bases de datos de la Dirección Provincial de Informática de la Secretaría General de la Gobernación, y alojada en los servidores de la SLyT.

De esta forma, no sólo se brinda un servicio ágil y eficiente para el usuario, sino que se instrumenta un nuevo circuito de difusión del recibo de haberes, a fin de aprovechar los canales digitales existentes. Además, el servicio contribuye al cuidado de los recursos de la Secretaría dando lugar a que los recibos puedan ser almacenados en formato digital, y de esta manera, se evita que se realicen impresiones innecesarias.

Nómina de Personal

En esta aplicación están cargados todos los datos de contacto (ubicación, teléfono, y correo electrónico) de todos los agentes y funcionarios de la Secretaría. Se ha incorporado recientemente una fotografía de cada uno de ellos, facilitando el reconocimiento de quienes comparten el trabajo en el organismo, y reforzando el sentimiento de pertenencia a la organización.

Stock centralizado

Este sistema regula la utilización y distribución de los insumos utilizados para llevar adelante las tareas cotidianas de las diferentes áreas de la SLyT. A través del mismo se registra el stock de insumos total, los stocks parciales por oficina, y los movimientos ejecutados de una oficina a otra.

Con un entorno sumamente amigable e intuitivo, la aplicación permite gestionar a los referentes de cada dependencia los pedidos de insumos al depósito central, que activará el procedimiento para el envío del material. De esta manera, se evita la reiteración de solicitudes, organizando y centralizando los requerimientos. Todo esto permite mantener información actualizada que, a partir de la gestión de un módulo estadístico, facilita un uso más racional y planificado de los recursos.

- **Comunicación**

Sistema Integrado de Atención de Consultas (SIAC)

El Sistema Integrado de Atención de Consultas (SIAC) es una muestra concreta de la aplicación de las TICs al servicio de la ciudadanía, brindando respuestas adecuadas a las inquietudes de los particulares y de otros organismos de la Administración Pública provincial interesados en trámites que se realizan dentro de la Secretaría.

El sistema, aprobado por Resolución N° 17/11 del Secretario Legal y Técnico, se articula en torno a la unificación de múltiples canales de interacción (correo electrónico, teléfono, presencial) que amplían las posibilidades de contacto, así como los horarios disponibles para efectuar consultas a la Secretaría, obteniendo como resultado una respuesta rápida y efectiva.

A fin de organizar y facilitar la respuesta de las inquietudes recibidas, se diseñó y desarrolló un sistema de seguimiento que registra un promedio de mil cuatrocientas consultas anuales, las que reciben un tratamiento personalizado por parte de los agentes de la Secretaría.

Finalmente, cabe aclarar que la centralización de las consultas y la ampliación de canales disponibles lograron un efecto altamente positivo, mejorando y fortaleciendo las relaciones de la Secretaría con los ciudadanos y otros organismos, ante la fiabilidad de la información y la calidad y rapidez en la atención proporcionada.

Distribución Segura de Archivos (DSA)

Esta aplicación permite distribuir archivos de manera segura, tanto en el ámbito de la Secretaría Legal y Técnica (SLyT), como así también en el intercambio con otros organismos. El principal propósito de la arquitectura es asegurar la integridad de los documentos que se almacenan y distribuyen, una vez que fueron cargados en una base de datos y enviados por el remitente, avanzando en la digitalización de la comunicación de los documentos administrativos de uso corriente en el ámbito de la Secretaría.

De esta forma, no sólo se implementa un importante sistema que brinda la seguridad necesaria para el tratamiento de documentación de la Secretaría, sino que se evita la propagación de comunicaciones en formato papel, menos ágiles, y que producen gastos ineficientes.

Intranet

Esta red interna es una instancia de trabajo y comunicación interna diseñada y propuesta para ampliar las potencialidades de intercambio de información y conocimiento, en la que los agentes de la Secretaría pueden acceder a los diferentes sistemas, publicaciones, y herramientas que hacen más ágil su actividad cotidiana.

Desde esta plataforma pueden descargarse los Boletines de Noticias de la Prensa y Jurídico, en versiones completamente digitales. A su vez, muchas comunicaciones internas y novedades se publican por este medio, a través de la Barra de Herramientas de la SLyT, reforzando la información enviada por el correo institucional, haciendo así absolutamente prescindible la elaboración y distribución de memos en formato papel.

En esta aplicación está destinada también al intercambio de ideas y propuestas entre los agentes y funcionarios por medio del foro, un espacio que permite la discusión de los usuarios de la plataforma en torno a diversas temáticas.

Finalmente, encontramos el acceso a los sistemas utilizados en la Secretaría: Mesa de Ayuda, Nómina de Personal, Mensajería Institucional, Tablero de la Dirección de Coordinación Institucional, Sistema de Actos Digitalizados, Sistema de Mensajes Digitalizados del PE, Sistema de Distribución Segura de Archivos, Sistema de Recibos de Sueldos Digital y Plataforma Virtual de Capacitación. El ingreso a los mismos se efectúa por medio del usuario único, lo que simplifica sustancialmente la autenticación en las

aplicaciones por parte de los agentes, evitando tener que recordar un par de usuario y clave para cada herramienta.

Mensajería Institucional (MISLyT)

Se ha diseñado un sistema de mensajería institucional instantánea para uso de todos los agentes de la SLyT, como resultado de la implementación de las TICs para mejorar la eficacia en la comunicación entre los miembros de la organización. Esta herramienta, sumamente novedosa para la Administración Pública, agiliza las comunicaciones a través de la plataforma de Intranet, permitiendo el diálogo en línea y de manera instantánea entre los agentes de la SLyT.

- **Interoperabilidad**

API expedientes

La interoperabilidad consiste en la capacidad de un sistema para interactuar, compartir datos e integrar información con otros sistemas, evitando así que el usuario tenga que recurrir a múltiples fuentes. El avance en la interoperabilidad dentro de la SLyT resulta un gran aporte de cara a la extensión de su uso en toda la Administración Pública, con resultados de impacto directo en la ciudadanía, ya que tanto la integración como la posibilidad de prestar servicios de manera conjunta se ven sumamente simplificadas.

El Sistema Integrado de Atención de Consultas (SIAC), es la primera aplicación que utiliza la API (interfaz de programación de aplicaciones, del inglés *Application Programming Interface*) del Sistema de Gestión Interna de Documentación, para conocer el estado de un trámite dentro de la Secretaría. Así, el SIAC muestra la información actualizada de la oficina actual en la que se encuentra el documento, sin necesidad de realizar la consulta en otro sistema.

- **Despapelización**

Uso del correo electrónico oficial como medio de comunicación formal

La optimización de recursos y la despapelización son dos de los principios fundamentales que orientan la política de mejora e innovación de la Secretaría Legal y Técnica. El avance en el uso de las TICs no sólo ha permitido mejorar tiempos de gestión, sino también hacer

un uso mucho más racional de los recursos empleados en las tareas cotidianas. Para consolidar estos principios en la práctica, se han adoptado medidas sencillas, pero de alto impacto, entre las que se destaca el procedimiento dispuesto mediante la Resolución N° 33/11, por el cual se define la utilización del correo electrónico oficial como medio de comunicación fehaciente de los reglamentos internos, circulares, órdenes de servicios y toda otra disposición similar emitida por funcionarios de la SLyT tendientes a regular su propia organización y/o funcionamiento. De esta forma, este canal institucional, seguro y estable, contribuye con una mayor celeridad en los trámites administrativos internos, mayores niveles de eficiencia, e impacta de manera directa en la reducción del empleo de papel.

Uso correcto de los insumos y herramientas de trabajo

En paralelo, se ha extendido a todas las actividades y ámbitos de la Secretaría la necesidad de hacer un uso correcto de los insumos y herramientas de trabajo, aprobándose por Resolución N° 6/12 una serie de disposiciones prácticas, como la impresión y fotocopiado de documentos a doble faz; el envío en formato digital de material bibliográfico o documental, así como también de las copias de Decretos, Resoluciones, Leyes y/o Convenios; la utilización del Sistema de Distribución Segura de Archivos (DSA) como método de transferencia de documentos en forma electrónica en las comunicaciones con otras jurisdicciones de la Administración Pública provincial; y la solicitud efectuada a las restantes organismos a fin de requerirles el envío de un único ejemplar original y una copia simple en formato papel de los proyectos de Resoluciones Delegadas, y de un único ejemplar original en formato papel de los proyectos de Decreto. Por último, debe resaltarse que la SLyT asumió un compromiso de protección del medio ambiente, aprobando el Programa de Gestión Ambiental mediante Resolución N° 27/11, entendiendo que todas las acciones descriptas, junto con los demás proyectos de innovación y aplicación de tecnologías, contribuyen efectuar un uso responsable de las herramientas e insumos de trabajo, y constituyen claros ejemplos de la voluntad de esta repartición por mejorar no sólo sus niveles de calidad, sino también reducir el impacto que provocan las actividades administrativas en el medio ambiente.

2.4. Acciones de apoyo y evaluación de la gestión

El proceso de implementación de nuevas tecnologías a los procedimientos de trabajo cotidianos, requiere de la formación de los agentes y el acompañamiento y seguimiento constante y personalizado en la implementación de innovaciones y cambios tecnológicos, para que puedan aplicarse con éxito. Es por esto que la Secretaría generó un cronograma de capacitación específico para cada nueva aplicación o conjunto de aplicaciones, implementado en los lugares de trabajo, y focalizado en los agentes y oficinas en que se implementaban dichos cambios. Una vez aplicada la capacitación a través de la explicación sobre el uso de las nuevas aplicaciones (a través de recursos didácticos como presentaciones *power point*, videos instructivos, manuales de usuarios finales, actividades prácticas), se realizó un seguimiento vía *web* y telefónica en los casos que así fuese necesario.

Desde la comunicación, se definió una estrategia doble. Por un lado, se anunciaron formal e institucionalmente cada uno de los cambios a introducirse, por todos los canales vigentes (correo electrónico oficial; anuncios en Intranet; memos digitales). De esta forma se anticipaba a los agentes los pasos a seguir. Por otro, se identificó en cada dependencia de la SLyT a aquellos actores que mostraban mayor sensibilidad con las propuestas implementadas, para poder evaluar de manera previa el impacto de nuevos procedimientos y aplicaciones, así como los cambios propuestos en los procesos vigentes. Estos mismos agentes se encargaban luego de transmitir a sus compañeros los beneficios derivados de las modificaciones y herramientas tecnológicas, incentivándolos a acompañar el proceso de modernización e innovación.

En cuanto a la evaluación de los cambios introducidos, la Dirección de Planificación elaboró un sistema integral de monitoreo de procesos que se encuentra orientado a examinar, entre otros, el impacto a nivel cuantitativo y cualitativo de los proyectos de innovación tecnológica aplicados a los procedimientos de la SLyT. Se realiza un seguimiento estadístico periódico, orientado a conocer el impacto de la aplicación de tecnologías a los procesos de trabajo (agilización de los trámites, reducción de los insumos de trabajo, facilitación del acceso a las tecnologías, resultados obtenidos, utilización de aplicaciones, reorganización de los procesos de trabajo). Además, se ha obtenido

información valiosa en cuanto a la aplicación de nuevos sistemas, a partir de la evaluación de los procesos de capacitación implementados.

3. RESULTADOS Y CONCLUSIONES PRINCIPALES

El proceso descrito da cuenta del diagnóstico, desarrollo e implementación de un conjunto complejo de acciones estratégicas que permitieron alcanzar resultados altamente satisfactorios.

A partir del desarrollo e implementación de las soluciones que forman parte de la experiencia, se ha logrado tener un conocimiento preciso de todo el universo de trámites que ingresan a la SLyT, efectuando un monitoreo en tiempo real, generando reportes estadísticos de gestión destinados a las autoridades. A su vez, la reingeniería de procesos, sumada a la introducción de TICs, ha permitido evitar dilaciones y mejorar el uso de recursos. En la actualidad, de los más de 18.000 expedientes y documentos relacionados que ingresan anualmente a la Secretaría, el 71,42% se resuelven en un plazo máximo de 20 días hábiles, y el 38,8% de ese total lo hace en un promedio de 9,23 días.

En cuanto a la atención ciudadana, se recibieron, procesaron y respondieron 1842 consultas a través del SIAC, referidas a las siguientes temáticas: adecuación presupuestaria (77); bonificación (37); cambio agrupamiento/categoría/escalafón (55); ceses (17); comisiones de servicios (24); contratos (61); convenios (82); designaciones (653); estructuras organizativas (18); jubilaciones (121); legítimo abono (52); ley (17); licitación pública o privada (42); personal (61); promoción industrial ley 10547 (12); reconocimientos varios (30); recursos varios (21); reglamentaciones (4); renuncia (84); reubicación (34); subsidios varios (37); traslados (78); viajes (20); zonificación (10); otros (195). Esta última categoría incluye consultas que estadísticamente no son relevantes a efectos de su enunciación, pero que de todas maneras se encuentran identificadas.

La gestión documental se efectúa prácticamente en su totalidad en formato digital, quedando únicamente en soporte papel aquellos documentos así definidos en la Ley de Procedimiento Administrativo. Dado que la reingeniería de procesos y la aplicación de TICs facilitan que sólo se impriman los documentos ya corregidos y aprobados, se redujo el uso de papel en un 18%, lo que equivale a alrededor de dos meses completos del consumo previo de este insumo.

A partir de los cambios introducidos en operaciones y procesos, junto a la aplicación de nuevas herramientas, se reformuló la estrategia de participación de los agentes en la gestión. Se fortalecieron y ampliaron los canales de comunicación, y se rediseñaron y digitalizaron los medios formales e institucionales. Por otra parte, se involucró a los agentes en la reingeniería de procesos y el diseño de las aplicaciones, por medio de la consulta permanente y la administración de encuestas que permiten una evaluación sistemática del impacto de las mismas. Cabe mencionar que la aplicación de TICs a la tramitación de los expedientes permite reflejar de forma precisa el circuito que siguen las actuaciones, pudiendo obtener información precisa y en tiempo real del trámite, en cuanto a cantidades, tiempos, volumen, asignaciones, devoluciones a otros organismos, etc. Por otra parte, se simplificó el acceso a las aplicaciones, eliminándose el requisito de identificarse cada vez que se iniciara un sistema. Paralelamente, se aprobó un Plan de Capacitación (Resolución N°4/12), conducido desde la Dirección de Planificación, a fin de centralizar y administrar todas las cuestiones vinculadas a la gestión del conocimiento y la formación continua de los agentes y funcionarios.

Como elementos importantes para el éxito del proceso, podemos señalar la decidida voluntad política y el apoyo brindado por las máximas autoridades de la Secretaría resultaron fundamentales para que los cambios e innovaciones implementadas contaran con una alta legitimidad. A su vez, al tratarse de un organismo nuevo, con dimensiones acotadas, no hubo problemas de logística o costos derivados de la escala para la puesta en marcha de las iniciativas. Resulta destacable también la presencia de personal capacitado, con gran conocimiento de las tareas que se llevaban adelante en la ex Subsecretaría Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos. La edad promedio relativamente baja de los agentes, evitó resistencias con la tecnología, y en muchos casos los agentes con más antigüedad eran asistidos por sus compañeros más jóvenes. Por último, el trabajo conjunto con la Universidad Nacional de La Plata, y la disponibilidad presupuestaria resultaron fundamentales para asegurar los resultados esperados.

En cuanto a su sustentabilidad, la experiencia presentada fue pensada para tener continuidad en el tiempo. Para esto, su implementación fue paulatina, altamente flexible, y contó con el apoyo de un esquema de comunicación institucional, mantenimiento y soporte informático, a la vez que de capacitación, que permitió el acompañamiento de cada uno de

los cambios introducidos en cada área de la SLyT, y con cada agente. En este sentido, la existencia de manuales de usuario final para las aplicaciones, realizados a partir del relevamiento de los procesos administrativos, refuerzan la continuidad en el tiempo, más allá del equipo que efectivamente los llevó adelante.

La estrategia de comunicación y difusión permitió atenuar las potenciales resistencias al cambio, transformándolas en desafíos, y generando una actitud de compromiso con los objetivos por parte de actores clave en cada dependencia de la SLyT. La comunicación fue esencial no sólo para dar a conocer y explicar el proceso, sino también para involucrar a otros actores que están interesados en la modernización de la Administración Pública. El conjunto de aplicaciones diseñadas en y para la SLyT, podría ser además replicado en otros organismos que así lo requieran, puesto que fueron pensadas como respuestas a problemáticas que suelen ser comunes a diferentes áreas de la Administración, como ser la digitalización de documentos, el seguimiento en tiempo real de los trámites, el acceso a la información, la utilización eficiente de los recursos y la mejora de los procedimientos.

Como todo proceso que introduce cambios en rutinas de trabajo que llevan varios años funcionando, se enfrentaron dificultades. Las más importantes estuvieron vinculadas con el uso de tecnología por parte de las personas de edad más avanzada. Si bien se necesitó más tiempo, finalmente el grado efectivo de uso de las nuevas herramientas por parte de este grupo, y su correcta utilización, es más que aceptable.

Muchas veces, los tiempos del equipo de la Dirección Provincial de Coordinación Institucional y Planificación para el avance del proceso de modernización e innovación no coincidieron con las prioridades que cada dependencia de la SLyT tenía definidas. En algunos casos fue necesario avanzar lentamente, mientras que en otros la demanda era mayor, debido a las características del trabajo de cada área, y la manera en que se integraban sus planteles básicos. A su vez, en ocasiones tuvo que recurrirse a la mediación de los funcionarios para coordinar las intervenciones en cada una de las dependencias, y la comunicación de abajo hacia arriba tuvo que ser reforzada por una de tipo horizontal entre las autoridades, que luego legitimara el avance del proceso en cada área.

En adelante, queda pendiente extender a toda la SLyT el uso de las nuevas aplicaciones y procesos, de manera participativa, y consolidar alianzas estratégicas con otros organismos de la Administración Pública Provincial a fin de ampliar los buenos resultados y beneficios

obtenidos, ya que las TICs deben entenderse siempre como un medio, debiendo tener como prioridad mejorar la calidad de vida de los ciudadano.

BIBLIOGRAFÍA

CALDERÓN, César y Sebastián LORENZO, “Introducción”, en CALDERÓN, César y Sebastián LORENZO (coords.), *OPEN GOVERNMENT: Gobierno Abierto*, Algón editores, 2010.

CASTELLS, Manuel, *La era de la información*. Alianza Editorial: Madrid, 2000.

CASTELLS, Manuel, “El Modelo Barcelona II: El Ayuntamiento De Barcelona En La Sociedad Red”; *Informe de investigación (documento de síntesis)* Universidad Oberta de Catalunya - Generalitat de Catalunya, 2004. Disponible en http://www.uoc.edu/in3/pic/esp/pdf/PIC_Ajuntament_esp.pdf

CLAD *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*, 2007. Disponible en <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf>

CEPAL *Políticas públicas para el desarrollo de sociedades de información en América Latina y el Caribe*, 2005. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/21575/Políticas%20Publicas.esp.pdf>

JORDANA, Jacint y SANCHO, David; “Las políticas de difusión de la sociedad de la información en Cataluña: ¿De qué manera puede estimularse la demanda?”. *Nota de Economía*. núm. 69/70, pp 53-65. Departamento de Economía. Generalitat de Catalunya, 2007.

PIANA, Ricardo, “Gobierno Electrónico, organización en red y gobernabilidad democrática”; *X Congreso Iberoamericano de Derecho e Informática*, 2004. Disponible en <http://www.esterkaufman.com.ar/varios/mi%20web/Piana.doc>

ANEXO

MARCO LEGAL

Normas en las que se encuadra la experiencia

- Decreto N° 218/10
- Decreto N° 395/11
- Decreto N° 213/12
- Decreto N° 1470/04

Normas generadas con motivo de la experiencia

- Resolución N° 2/10 Acuerdo Específico Complementario UNLP
- Resolución N° 17/11 Sistema Integrado de Atención de Consultas (SIAC)
- Resolución N° 27/11 Programa de Gestión Ambiental
- Resolución N° 33/11 Correo Electrónico institucional como medio de comunicación interna
- Resolución N° 2/12 Distribución Segura de Archivos
- Resolución N° 4/12 Capacitación
- Resolución N° 6/12 Optimización de Recursos
- Resolución N° 9/12 Plan Estratégico de Sistemas e Innovación Tecnológica (PESIT)
- Disposición N° 1/12 Mensajería Institucional (MISLyT)